

## BAB II

### GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

#### A. Gaya kepemimpinan

##### 1. Pengertian gaya Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun.<sup>1</sup> Kepemimpinan sendiri adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

---

1 Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara (jakarta : 2007) h. 167

## 2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

### a. Gaya kepemimpinan otokratis

Istilah otokrasi berasal dari bahasa Yunani. Istilah otokratis berasal dari dua kata yaitu: *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri atau diri pribadi, *kratos* adalah kekuasaan atau kekuatan. Otokrasi adalah suatu bentuk pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu orang. Jadi otokratis berarti berkuasa sendiri secara mutlak (*centre of authority*).<sup>2</sup> Kepemimpinan otokratis merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter.

Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.<sup>3</sup> Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

#### 1) Indikator gaya kepemimpinan otokratis

- a) Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi,
- b) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal,
- c) berambisi untuk merajai situasi,
- d) Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri,
- e) Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan,
- f) Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi,
- g) Adanya sikap eksklusivisme,

---

<sup>2</sup> Op.cit h.172

<sup>3</sup> H. Malayu Hasibuan *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta:2003: h. 171)

- h) Selalu ingin berkuasa secara absolut,
- i) Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, Pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.<sup>4</sup>

## 2) Kelebihan

- a) Keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin.
- b) Mudah dilakukan pengawasan.
- c) Tujuan lebih mudah dicapai, karena hanya mengadopsi kepentingan satu orang.
- d) Dengan alasan yang sama, tidak pernah terjadi konflik kepentingan dalam organisasi.

## 3) Kekurangan

- a) Anggota organisasi tidak bisa berinovasi, minim kreasi.
- b) Anggota organisasi tidak bisa menyampaikan pendapatnya dan tidak memiliki posisi tawar dalam pengambilan keputusan.
- c) Pemimpin terlalu berkuasa, sehingga biasanya sering terjadi *abuse of power*.

## b. Gaya kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti majikan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan

---

<sup>4</sup><http://setabasri01.blogspot.co.id/2011/01/kepemimpinan-dalam-organisasi.html>

tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya.<sup>5</sup>

### 1) Indikator gaya kepemimpinan otokratis

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b) Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan
- c) Keputusan atau Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d) Komunikasi berlangsung timbal balik
- e) Pengawasan dilakukan secara wajar
- f) Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan
- g) Penyaluran aspirasi bawahan secara luas
- h) Tugas diberikan bersifat permintaan
- i) Pujian dan kritik seimbang
- j) Pimpinan mendorong prestasi bawahan
- k) Kesetiaan bawahan secara wajar
- l) Memperhatikan perasaan bawahan
- m) Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai<sup>6</sup>

### 2) Kelebihan

- a) Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku
- b) Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya
- c) Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran
- d) Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya
- e) Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan

---

<sup>5</sup> Malayu Hasian *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta (jakarta, 2010) hl; 40

<sup>6</sup><http://junywulan.blogspot.co.id/2015/08/gaya-kepemimpinan-demokratis.html>

### 3) Kelemahan

- a) Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah
- b) Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karna pendapat setiap orang jelas berbeda
- c) Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi<sup>7</sup>

### c. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka tidaklah heran apabila memiliki pengikut atau masa yang jumlahnya besar. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari tuhan. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.<sup>8</sup>

#### 1) Kelebihan

- a) Dapat mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas
- b) Dapat membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja lebih giat.
- c) Bisa mendapatkan pengikut dengan masa yang besar karena sifatnya yang berkharisma sehingga bisa dipercaya.
- d) Menyadari kelebihanannya dengan baik sehingga bisa memanfaatkannya semaksimal mungkin

#### 2) Kelemahan

- a) Para pemimpin kharismatik mudah mengambil keputusan yang beresiko.

---

<sup>7</sup>Mila badriyah, *MSDM*.Pustaka setia bandung:2008. h 56

<sup>8</sup>*Ibid* h.37

- b) Pemimpin kharismatik cenderung memiliki khayalan bahwa apa yang dilakukan pasti benar karena pengikutnya sudah terlanjur percaya
- c) Ketergantungan yang tinggi sehingga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten sulit

#### **d. Tipe Paternalistik**

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu.<sup>9</sup>Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya.Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

##### **1) Indikator gaya kepemimpinan paternalistik**

- a) Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan,
- b) Mereka bersikap terlalu melindungi,
- c) Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri,
- d) Mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif,
- e) Mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri,
- f) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>*Ibid* h.33

<sup>10</sup><sup>10</sup><http://belajarpsikologi.com/tipe-tipe-kepemimpinan/>

## 2) **Kelebihan**

- a) Pemimpin pasti memiliki sifat yang tegas dalam 1) mengambil keputusan
- b) Bawahan akan merasa aman karena mendapat perlindungan

## 3) **Kelemahan**

- a) Bawahan tidak memiliki inisiatif dalam bertindak karena tidak diberi kesempatan
- b) Keputusan yang diambil tidak berdasarkan musyawarah bersama karena menganggap dirinya sudah melakukan yang benar.
- c) Daya imajinasi dan kreativitas para pengikut cukup rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengembangkannya.<sup>11</sup>

## 3. **Kepemimpinan dalam bisnis**

Dalam dunia bisnis terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang sering dianut oleh seorang pengusaha, tipe kepemimpinan tersebut berbeda dari kajian yang sudah ada, diantara tipe kepemimpinan dalam dunia bisnisantra lain:

### a. **Kepemimpinan transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid.h 33

<sup>12</sup> Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press // <http://www.kesimpulan.com/2009/05/kepemimpinan-transaksional.html>

Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

Hubungan pemimpin transaksional dengan anggota tercermin dari tiga hal, yakni:

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan,
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dengan imbalan,
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan-kepentingan pribadi anggota selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota.

Jadi kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif. Dalam kepemimpinan transaksional ada dua karakteristik utama yaitu:



1) *Contingent reward*

Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.

2) *Active management by exception*

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.

3) *Passive management by exception*

Intervensi hanya jika standar tidak tercapai.

4) *Laissez-faire*

Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan<sup>13</sup>

**b. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan<sup>14</sup>. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain.

Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangam visi secara bersama, pendistribusian

---

<sup>13</sup> Djoko Widodo, *Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional di SMK Non Teknik*, Fakultas Ekonomi UNNES, hal. 132.

<sup>14</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, hal.53

kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi. Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya:

1) *Charisma*

Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

2) *Inspiration*

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3) *Intellectual stimulation*

Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

4) *Individualized consideration*

Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.<sup>15</sup>

**c. Kepemimpinan Visioner**

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam megamati suatu kejadian di masa depan dan

---

<sup>15</sup> Opcid, h 133

dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas.<sup>16</sup> Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko.<sup>17</sup>

#### **d. Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.<sup>18</sup> Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan, yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan

---

<sup>16</sup><https://ibnunsr.wordpress.com/2012/06/05/kepemimpinan-visioner/>

<sup>18</sup> *Opcid*. h 149

partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis.

Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu:

- 1) Konsultasi, yaitu pimpinan menanyakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pemimpin mengambil keputusan,
- 2) Keputusan bersama, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final,
- 3) Pendelegasian, dimana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.<sup>19</sup>

#### 4. Kepemimpinan dalam islam

Apabila dikaitkandengankepemimpinandalamislam,khususnya perkara figuryang mempengaruhi dalam proses, jelas tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan Muhammad Rasulullah saw. Sebagai tokoh sentral yang wajib dijadikan teladan yang akurat dalam menentukan bentuk nilai atau karakteristik kepemimpinan dalam islam.

Ayat al-qur'anyang memberikan petunjuk tentang siapa yang disebut pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki oleh seseorang yang disebut pemimpin, seperti yang

<sup>19</sup><http://smart-pustaka.blogspot.co.id/2013/05/kepemimpinan-partisipatif.html>

dijelaskan pada ayat berikut ini.

﴿يُوقِنُونَ بِأَيِّتِنَا وَكَانُوا صَبِرُوا لِمَا بَأْمَرْنَا يَهْدُونَ أَيْمَةً مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا

Artinya: dan Kami jadikan antaramereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (Q.S Asajdah ayat 24)

Pada hadis berikut juga di jelaskan bagaimana kepemimpinan dalam Islam:

Bahwasanya Rasulullah saw bersabda: “setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya di rumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan diminta pertanggungjawaban tentang hal merekaitu. Seorang hamba adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, iakan diminta pertanggungjawabantentang hartatuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. (HR. Bukhari) <sup>20</sup>

Setelah mengikuti uraian ayat-ayat diatas, dapatlah disimpulkan bahwa prinsip kepemimpinan dalam Islam pada hakikatnya merupakan perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah maupun dalam fungsinya sebagai hamba Allah di muka bumi ini. Dalam artikata mengimplementasikan secara positif hubungan vertikal dengan Allah, dan hubungan horizontal sesama manusia dan alam sekitar. Mengingat beratnya tugas pemimpin dalam pandangan Islam, maka seharusnya

<sup>20</sup><https://islamislagic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjasanya/>

setiap pemimpin meningkatkan mutu ilmu pengetahuan dengan memperluaskan wawasan berpikir, serta mempertajam daya nalar seiring kemajuan zaman dan perkembangan masyarakat. Insya Allah Islam akan tetap jayadi tangan pemimpin yang beriman, berakhlak, dan berilmu pengetahuan.

Selain hadist dan ayat diatas, ada beberapa hadist yang menjelaskan adanya larangan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang kejam, berikut adalah hadis mengenai larangan gaya kepemimpinan otoriter.

حَدَّثَنَا شَيْبَانُ بْنُ فَرُّوخَ حَدَّثَنَا جَرِيرُ بْنُ حَازِمٍ حَدَّثَنَا الْحَسَنُ أَنَّ عَائِدَ بْنَ عَمْرٍو وَكَانَ مِنْ أَصْحَابِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَخَلَ عَلَى عُبَيْدِ اللَّهِ بْنِ زَيْدٍ فَقَالَ أَيُّ بَنِي إِيَّيْ سَمِعْتَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّ شَرَّ الرِّعَاءِ الْخَطْمَةُ فَإِيَّاكَ أَنْ تَكُونَ مِنْهُمْ فَقَالَ لَهُ اجْلِسْ فَإِنَّمَا أَنْتَ مِنْ نَخَالَةٍ أَصْحَابُ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ وَهَلْ كَانَتْ لَهُمْ نَخَالَةٌ إِنَّمَا كَانَتْ النُّخَالَةُ بَعْدَهُمْ وَفِي غَيْرِهِمْ

Artinya: ‘Aidz bin amru r.a, ketika ia masuk kepada Ubaidillah bin Zaid berkata: hai anakku saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda: sesungguhnya sejahat-jahat pemerintah yaitu yang kejam (otoriter), maka janganlah kau tergolong daripada mereka. (HR. Buchary, Muslim)<sup>21</sup>

Dari hadist tersebut dijelaskan bahwa pemimpin dilarang bertindak otoriter karena gaya kepemimpinan otoriter tidak disukai oleh kebanyakan orang-orang. Lebih Rosul S.A.W melarang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan otoriter bersikap memaksa dan dalam Qur'an surah Al-baqarah ayat 256 dijelaskan bahwa dalam agama tidak ada paksaan dalam bentuk apapun. Lebih pemimpin yang melakukan pemaksaan terhadap

<sup>21</sup><https://islamilogic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjelasan/>

bawahannya.

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.<sup>22</sup> Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dan menurut Campbell, et.al.menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu yang tampak, yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktifitas kerja yang tinggi.Kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.<sup>23</sup>Berkaitan dengan kinerja, Allah SWT telah berfirman dalam Al-qur'an surat Attaubah ayat 105

نَبِّئُكُمْ وَالشَّهَادَةُ الْغَيْبِ عَلِمَ إِلَى وَسْتُرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلُكُمْ اللَّهُ فَيَسِيرُ أَعْمَلُوا وَقُلْ  
تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فِي

*Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu*

---

<sup>22</sup> Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara 1994, hal 229

<sup>23</sup> Hendi Suhendi, *Prilaku Organisasi*, (Bandung, Pustaka Setia, 2010), Cet.ke-1, h.186

*diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".<sup>24</sup>(Q.S Attaubah ayat 105)*

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

### **a. Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

### **b. Otoritas (wewenang)**

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.<sup>25</sup>

### **c. Disiplin**

---

<sup>24</sup>Departemen Agama RI, *Al-Kafi Mushap Alqur'an*, (Bandung, CV Dipenegoro, 2008), h. 2003

<sup>25</sup> Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. 1999.



Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.<sup>26</sup>

d. **Inisiatif**

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### 3. **Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:<sup>27</sup>

- 1) **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. **Komitmen kerja.** Merupakan

---

<sup>26</sup> Ibid h.32

<sup>27</sup> Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, (Jakarta:2006)

suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### **4. Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio, "penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Menurut Bambang Wahyudi, "penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seseorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya".<sup>28</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan metode yang dilakukan organisasi untuk mengukur kontribusi dan mengevaluasi hasil kerja karyawan yang dilakukan secara periodik.

#### **5. Tujuan dan Manfaat penilaian kinerja**

Penilaian kinerja bermanfaat selain bagi organisasi juga bermanfaat bagi karyawan. Bagi karyawan, akan menyebabkan terpicunya semangat berkompetisi untuk menjadi lebih baik ke depannya salah satunya ditandai dengan peningkatan etos kerja para karyawan itu sendiri. Sementara itu, organisasi akan berdampak pada adanya peningkatan produktivitas organisasi.

---

<sup>28</sup>*Op.Cit.h.190*

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang di nilai, yaitu:

- a. *Performance improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transper, dan demotion.
- d. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat di capai.
- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal employment opportunity*. menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai di pengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.<sup>29</sup>

Dari penjelasan diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai sumber informasi bagi penentuan kebijakan strategi sumber daya manusia perusahaan di masa

---

<sup>29</sup>[klista123.blogspot.com/2013/10/tujuan-dan-manfaat-penilaian-kinerja.html?m=1](http://klista123.blogspot.com/2013/10/tujuan-dan-manfaat-penilaian-kinerja.html?m=1).(23 juni 2015)

depan, sebagai suatu alat evaluasi kinerja serta sebagai alat untuk memetakan potensi dari pegawai perusahaan.

### C. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Sedangkan menurut Hasibuan, jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik.

Menurut Handoko mengatakan bahwa manajer yang baik adalah orang yang dapat melihat keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi

bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.